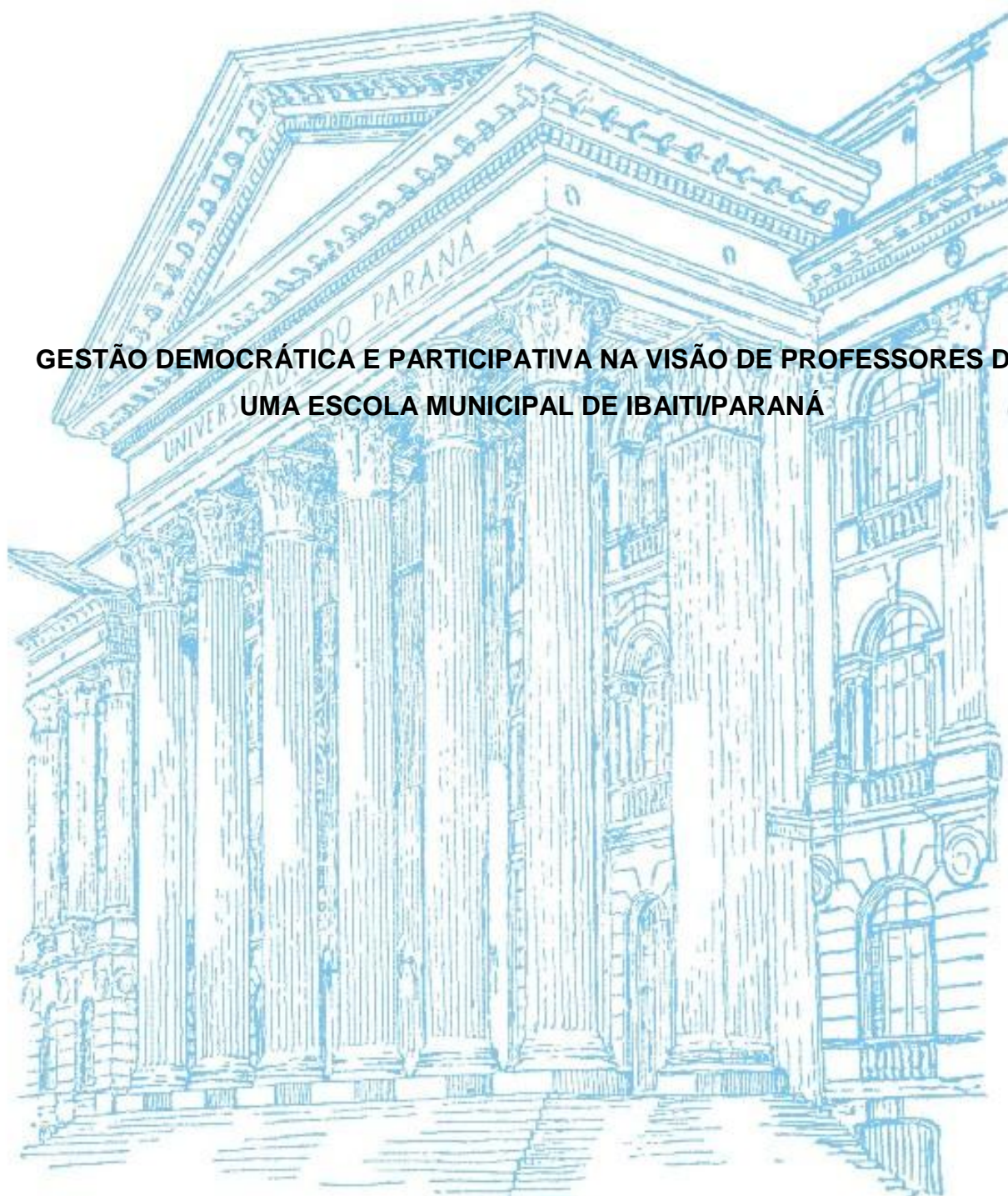


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MARLENE FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA VISÃO DE PROFESSORES DE
UMA ESCOLA MUNICIPAL DE IBAITI/PARANÁ**



CURITIBA
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

MARLENE FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA VISÃO DE PROFESSORES DE
UMA ESCOLA MUNICIPAL DE IBAITI/PARANÁ**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Ma. Simony Rafaeli Quirino.

CURITIBA
2014

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introdução..... | 04 |
| Gestão democrática: legalidade na escola pública..... | 04 |
| Gestão democrática e participativa | 05 |
| Instâncias colegiadas | 09 |
| <i>Conselho escolar.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Associação de pais, mestres e funcionários (APMF)</i> | <i>12</i> |
| <i>Conselho de classe</i> | <i>13</i> |
| <i>Grêmio estudantil</i> | <i>15</i> |
| Contexto da Escola Pesquisada | 15 |
| Visão dos professores a acerca da gestão democrática e participativa | 16 |
| <i>Categoria A: Definição pessoal de gestão democrática e participativa</i> | <i>18</i> |
| <i>Categoria B: A gestão da escola baseia-se na democracia e na participação.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Categoria C: Participação nos colegiados escolares</i> | <i>19</i> |
| <i>Categoria D: Reuniões para divulgação e discussão coletiva</i> | <i>19</i> |
| <i>Categoria E: Elaboração do projeto político pedagógico.....</i> | <i>20</i> |
| Considerações finais | 21 |
| Referências bibliográficas..... | 23 |

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA VISÃO DE PROFESSORES DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE IBAITI/PARANÁ

MARLENE FERREIRA DOS SANTOS¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo estudar e analisar questões referentes a gestão democrática e participativa na visão de professores de uma escola municipal na cidade de Ibaiti/Paraná. Para o alcance desse objetivo, inicialmente realizou-se uma revisão de bibliografia a fim de compreender como se dá o processo de gestão democrática e participativa dentro de uma instituição de ensino. Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários a quatorze professores atuantes nessa escola municipal. Utilizou-se de questionários com questões abertas e fechadas e foram criadas categorias para a análise dos dados. A categoria “A” trata-se da definição pessoal dos professores em relação à gestão democrática e participativa; a categoria “B” demonstra se a escola é ou não gerida de forma democrática e participativa; a categoria “C” fala sobre a participação dos professores nos colegiados escolares; a categoria “D” refere-se aos espaços reservados para reuniões e discussões coletivas e a categoria “E” demonstra como é realizada a construção do projeto político pedagógico da escola. Através destas, pode-se constatar que na opinião dos professores a gestão democrática e participativa é aquela onde todo o coletivo da escola reflete, discute e toma as decisões juntos. De acordo com a maioria das professoras a gestão da escola onde elas trabalham é gerida democraticamente, e que através das ações diárias é possível chegar a essa conclusão, porém, duas respondentes disseram que a escola é gerida parcialmente de forma democrática, uma vez que, alguns assuntos são levados ao conhecimento de todos, após as decisões serem tomadas pela gestora e sua equipe. Quanto a participação nos colegiados escolares, as professoras falaram que participam ativamente, porém, apenas seis delas são membros dos colegiados escolares. Segundo as respondentes, a escola possui espaços reservados para reflexões e discussões coletivas, de acordo com elas nessas reuniões são tratados assuntos administrativos e pedagógicos da instituição. E no que se refere a elaboração e reelaboração do PPP, elas falaram que há participação de quase todo o coletivo escolar, com exceção dos alunos, embora eles também sejam sujeitos importantes nesse processo. Diante disso, é necessário que a escola reveja essa questão e dê ao aluno o direito de participar e opinar nas decisões escolares.

Palavras-chave: Educação; Gestão democrática e participativa; Instâncias colegiadas.

¹ Artigo produzido pela aluna Marlene Ferreira dos Santos do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação da professora mestra Simony Rafaeli Quirino. E-mail: marlenef2012santos@hotmail.com.

Introdução

O presente trabalho originou-se a partir da observação diária dos anseios e preocupações dos professores atuantes na Escola Municipal Monteiro Lobato, localizada no Município de Ibaiti/Paraná.

Em suas discussões percebeu-se que a escola é um lugar de inúmeras e diversificadas práticas. Essas por sua vez não se sustentam sem uma concepção de sociedade ou de mundo. Portanto, essa diversidade de práticas está em permanente movimento no cotidiano da escola, seja para seu êxito seja para seu fracasso.

Segundo os autores Paro (2002, p. 12) e Luck (2006, p. 33) as práticas de gestão democrática fazem parte do contexto escolar e historicamente tem servido mais para controlar do que para estimular os novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa, sendo que as relações de poder vão além da gestão, pois estão presentes no pedagógico, materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e a comunidade, permeando o currículo, mediante a seleção de conteúdos e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico.

Com a finalidade de investigar qual a visão e as expectativas dos professores atuantes na Escola Municipal Monteiro Lobato em relação a gestão democrática e participativa, realizou-se uma pesquisa de campo onde foi aplicado um questionário composto de questões abertas e fechadas.

A análise dos dados foi feita após o recolhimento do questionário e está apresentada por meio de categorias. Optou-se por esta escolha para facilitar a compreensão do leitor.

Gestão democrática: legalidade na escola pública

A partir da metade dos anos 70, a sociedade brasileira iniciou um longo e intenso processo de luta pela redemocratização do país. Os educadores também se inscreveram nesse movimento, lutando pelo ensino de qualidade para todos e pela gestão democrática da escola. Somente no final da década de 80, com a promulgação da Constituição Federal, os apelos populacionais foram ouvidos (PARO, 2002, p. 16).

De acordo com o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, o ensino será ministrado com base em princípios, entre outros, de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; gestão democrática do ensino público na forma da lei e a garantia de padrão de qualidade.

No artigo 6º desta Constituição Federal, a educação torna-se o primeiro dos direitos sociais, o ensino fundamental, gratuito e obrigatório, ganha a condição de direito público subjetivo, os sistemas de ensino passam a coexistir em regime de colaboração recíproca, a gestão democrática torna-se princípio dos sistemas públicos de ensino e a gratuidade, em nível nacional e para todos os níveis e etapas da escolarização pública, se torna princípio de toda a educação nacional. O texto constitucional reconhece o direito à diferença de etnia, de idade, de sexo e situações peculiares de deficiência (BRASIL, 1988).

Como pode ser visto neste contexto, nas questões educacionais, a referida Lei explicita a “gestão democrática do ensino público”. Isto significa que há espaço para discussão e participação na gestão de escolas e sistemas educacionais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/96 reafirma os princípios estabelecidos na Constituição Federal e dispõe a gestão democrática como princípio do ensino.

A mesma Lei por meio de seu artigo 14 define que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes elementos: I. “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”; II. “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

Gestão democrática e participativa

Vive-se um momento singular de refinamento das ações educativas, em que o gestor pode ser o mais forte aliado da comunidade escolar na implantação dos padrões de qualidade, na formação de alunos, na competência dos professores e demais servidores. Por isso, o gestor escolar deve valorizar a participação de todos, procurando apreender as aspirações do grupo e dar-lhes oportunidades de expressar-se espontaneamente (MENESES *et al*, 2002, p. 17).

Segundo Meneses *et al* (2002, p. 17) a escola é organizada com a finalidade de atingir certos objetivos os quais dão sentido à organização escolar e orientam, conseqüentemente, a tomada de decisões no que se refere à natureza dos currículos e programas, ao tipo de edifício escolar, a quantidade e qualidade de equipamento, ao número e qualificação do pessoal escolar. Portanto, quem quer se proponha a trabalhar em uma escola precisa procurar informar-se sobre os objetivos e, na medida do possível, dar sua própria contribuição para o aperfeiçoamento dos mesmos.

Uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem, mas sim, aquela em que todos fazem o que é bom para todos. A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de todos os sujeitos diretores, professores, alunos, funcionários e comunidade escolar, no processo de discussões e de tomadas de decisões para o bom funcionamento da instituição (MENESES *et al*, 2002, p. 18).

Nesse caso, o comprometimento e responsabilidade de cada um é muito importante para que realmente se realize um trabalho democrático.

Teixeira (2011, p. 13) diz que para se construir uma escola cidadã e democrática, implica respectivamente a construção de relações sociais efetivamente democráticas.

A escola cidadã constituiu-se numa perspectiva “unitária” da sociedade e educação. Unitário ao contrário de uniforme e único significa síntese do diverso. Essa diversidade, todavia, somente é democrática se as condições básicas forem efetivamente igualitária, ou seja, entender que o processo educativo é a passagem da desigualdade à igualdade (TEIXEIRA, 2011, p.13).

Paro (2002, p. 12) também aponta algumas considerações sobre a gestão democrática dizendo que o processo administrativo direcionado à formação da cidadania constitui um ato político com possibilidade de reflexão sobre si, sobre seu estar no mundo, associada indissoluvelmente à sua ação sobre o mundo. A ausência de reflexão sobre seu estar no mundo impossibilita o ser de transportar os limites que lhe são impostos pelo próprio mundo.

A escola, assim, só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo administração (ou burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo trabalho colegiado, questionador,

construído a partir do debate de ideias, com a finalidade de atender aos anseios e às necessidades da comunidade onde se encontra inserida, isto é, a escola deve valorizar o contexto social de cada indivíduo e compreender que o processo de ensino aprendizagem está diretamente ligada a essa questão (PARO, 2002, p. 12).

Nessa abordagem o autor entende o conhecimento da realidade como fator essencial para essas transformações necessárias à educação. Para ele a transformação só será possível quando o homem conscientizar-se de que é capaz de transformar a realidade (PARO, 2002, p. 13).

Diante da afirmativa do autor, pode-se dizer que uma gestão escolar baseada no desafio da conscientização parte do pressuposto de que existe a possibilidade do homem se desenvolver e crescer, tornando-se capaz de mudar conceitos prontos e a realidade onde está inserido, sendo sujeito ativo nesse processo de construção individual e grupal, numa perspectiva mais humana, autônoma e independente.

Pode-se constatar por meio das leituras que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar (LIBÂNEO, 2002, p. 87).

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas buscam-se resultados por meio da participação. Nas escolas, busca-se bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos (LIBÂNEO, 2002, p. 87).

Diante dessa afirmação, é importante salientar que a participação da comunidade possibilita o conhecimento para a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar.

Sobre esse mesmo contexto Gandin (1994, p. 24) dá sua contribuição ressaltando que a participação é construção em conjunto. No processo participativo, todos tem sua palavra a dizer. O gestor consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, direcionará o diálogo a este respeito. É função dele analisar a realidade e posicionar-se em relação a ela

sem, contudo, efetivar um comprometimento tal que o impeça da objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas idéias formadas.

Lück (2006, p. 32) também fala sobre a grandiosidade da participação, segundo a autora, “o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação”, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

O principal instrumento da gestão democrática e participativa é o planejamento, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, pois práticas individualizadas têm demonstrado resultados de fracasso. Assim, qualquer organização que faça educação, precisa ter clareza de onde quer chegar, porque e como chegar, para que os esforços sejam conjuntos (LÜCK, 2006, p.32) .

Para a autora, uma gestão democrática e participativa, inclui o processo criativo de buscar formas de ampliar os valores da democracia. Porém, esse processo não é apenas a participação numa conversa eventual sobre determinado assunto. Pelo contrário, é considerar de forma reflexiva os problemas, eventos e questões que surgem no decorrer da atuação administrativa. Por isso, os gestores democráticos vivem com a intenção constante de proporcionar um trabalho significativo para sua comunidade (LÜCK, 2006, p. 32).

Lück (2006, p. 33) destaca ainda que repensar a escola como espaço democrático de troca de produção e conhecimento é o grande desafio que os educadores deverão enfrentar neste início de milênio, especificamente, o gestor escolar por ser um elemento significativo e articulador de uma prática capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e corporativas que permeiam as relações internas da escola. Assim, torna-se urgente a construção de uma proposta pedagógica com um planejamento articulando o processo coletivo na tomada de decisões.

Ao referir-se sobre a gestão democrática e participativa Veiga (2001, p.18) faz seus apontamentos salientando que “a gestão democrática participativa implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização”. Ou seja, a socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que diminui o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da

autonomia, que anula a dependência e órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora.

A gestão participativa pode contribuir de maneira eficiente e eficaz na garantia de uma educação de qualidade em que, por meio de práticas cotidianas, se busquem caminhos que visem à constituição de uma sociedade mais justa e igualitária. A superação de paradigmas tradicionais e a busca pela autonomia da escola, fazem da gestão participativa o caminho para oferecer uma escola em acordo com o contexto social vivido, visto que esta tem como alicerce a participação de todos os indivíduos envolvidos na comunidade escolar (VEIGA, 2001, p. 19).

De acordo com esta autora a gestão escolar participativa assume cada vez mais, um lugar de prioridade, pois os gestores assumem função primordial suscitando o diálogo, a participação livre e consciente de todos, num esforço comum acerca da solução de uma problemática educacional.

Para que haja a participação é fundamental que os objetivos das ações estejam sempre muito claros, que as pessoas sejam situadas como sujeitos, pois apenas sujeitos são cidadãos capazes de se comprometer e participar com autonomia. Alguns dos espaços que favorecem a participação coletiva são as instâncias colegiadas, que a partir da década de 80, passaram a ser priorizadas no discurso sobre gestão democrática.

Instâncias colegiadas

A gestão democrática da escola pública, entendida como sinônimo de participação da comunidade, autonomia e descentralização administrativa, vem ganhando ênfase nas políticas educacionais encaminhadas no Brasil, a partir da década de 90, especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Propõe-se como principais instrumentos de gestão escolar democrática, a criação dos conselhos e dos grêmios estudantis, a elaboração do Projeto Político Pedagógico no âmbito interno, escolha direta de diretores, dentre outros (VEIGA, 1998, p. 112).

Segundo Veiga (1998, p.113) “as instâncias colegiadas são espaços representativos dos segmentos da escola: professores, alunos, pais e comunidade”. É pela utilização desses espaços, fruto da conquista da própria comunidade, que a gestão democrática ganha força e pode modificar a realidade escolar. Porém, isso

depende muito das relações que se estabelecem entre os segmentos e a direção da escola.

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (VEIGA, 1998, p. 113).

Segundo a autora, cada colegiado tem espaços de participação bem definidos nos documentos que o regularizam. Para compreender melhor esses espaços e sua importância para a gestão escolar, será abordado, de forma resumida, o conceito e as principais atribuições de cada colegiado da escola em estudo.

Conselho escolar

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, representativo da comunidade escolar de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora.

Este Conselho é composto pela direção da Escola, a representação dos alunos, professores, funcionários, pais e a comunidade local. As decisões são tomadas coletivamente e o Conselho só existe quando reunido. Assim nenhum membro do Conselho Escolar tem autoridade fora do colegiado.

Os membros do Conselho devem ser escolhidos levando em conta algumas possibilidades como efetiva participação, representatividade, disponibilidade e compromisso, ou seja, saber ouvir, dialogar e assumir a responsabilidade de aceitar as decisões da maioria, não deixando de sempre demonstrar opiniões e apresentar propostas.

No artigo 15 do Estatuto da Escola pesquisada encontra-se previsto que o Conselho Escolar terá como membro nato o Diretor da escola, eleito para o cargo, em conformidade com a legislação pertinente, constituindo-se Presidente do referido Conselho.

Segundo este Estatuto os objetivos do Conselho Escolar são:

- Realizar a gestão escolar, numa perspectiva democrática e coletiva, de acordo com as propostas educacionais contidas no Projeto Político Pedagógico da escola;

- Constituir-se em instrumento de democratização das relações no interior da escola, assegurando os espaços de efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios sobre a natureza e a especificidade do trabalho pedagógico escolar;
- Promover o exercício da cidadania no interior da escola, articulando a integração e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção de uma escola pública de qualidade, laica, gratuita e universal;
- Garantir o cumprimento da função social e da especificidade do trabalho pedagógico da escola, de modo que a organização das atividades educativas escolares esteja pautada nos princípios da gestão democrática (ESCOLA MUNICIPAL MONTEIRO LOBATO, 2008, p. 3).

O Conselho Escolar, de acordo com o princípio da representatividade que abrange toda comunidade escolar, terá assegurada na sua constituição a paridade (número igual de representantes por segmento) e a seguinte proporcionalidade: I - 50% (cinquenta por cento) para categoria profissionais da escola professores, equipe pedagógica e funcionários; II - 50% (cinquenta por cento para a categoria comunidade atendida pela escola: alunos, pais de alunos e movimentos sociais organizados da comunidade (ESCOLA MUNICIPAL MONTEIRO LOBATO, 2008, p. 3 e 4).

A composição dos conselhos precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade.

Será no conselho que os problemas da gestão escolar serão discutidos e as reivindicações educativas serão analisadas para, se for o caso dependendo dos encaminhamentos e da votação em plenária, - ser aprovadas e remetidas para o corpo diretivo da escola, instância executiva, que se encarrega de pôr em prática, as decisões ou sugestões do Conselho de Escola (ANTUNES, 2002, p. 23).

Segundo a autora, o Conselho Escolar, colegiado da voz plural da comunidade interna e externa da escola, assume função especial na promoção da qualidade social da educação. É preciso lembrar que a gestão democrática não é tida como opção ao gestor da escola, e sim um direito garantido pela constituição por ser condição para que se alcance a qualidade do ensino (ANTUNES, 2002, p. 24).

A atuação consciente desse colegiado possibilitará a superação de concepções meramente democráticas e formais de gestão, permitindo assim que se efetive a atuação dos processos democráticos da gestão escolar, contribuindo decisivamente para a criação de um novo cotidiano escolar, no qual a escola e a

comunidade se identificam no enfrentamento não só dos desafios escolares imediatos, mas dos graves problemas sociais (ANTUNES, 2002, p. 24).

Segundo Navarro *et al* (2004, p. 38) “os Conselhos Escolares têm como competência além de deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola, devem também analisar as ações e meios que a escola utiliza para o cumprimento de suas finalidades”. Isto é, o Conselho Escolar deve ser um espaço de discussão e negociação para a superação das necessidades educacionais, onde se busca incentivar uma cultura democrática, participativa e cidadã.

Associação de pais, mestres e funcionários (APMF)

De acordo com o Estatuto da APMF (1997) essa é uma instituição auxiliar da escola que terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade. Como entidade com objetivos sociais e educativos, não terá caráter político, racial ou religioso e nem finalidades lucrativas. Seus dirigentes e conselheiros não são remunerados, são constituídos por prazo indeterminado e devem obedecer ao objetivo de promover a integração escola-comunidade (Estatuto da APMF, 1997).

Sua regulamentação definitiva e sua estrutura atual foram definidas em 1978, em substituição à antiga Caixa Escolar, criada em 1956, com o intuito de arrecadar fundos para a assistência escolar.

Hoje, o espaço de participação da APMF é muito vasto. Além de “gerenciar” o financeiro da escola, tem como atribuições: acompanhar o desenvolvimento da Proposta Pedagógica sugerindo as alterações que julgar necessárias ao Conselho Escolar; estimular a criação e o desenvolvimento de atividades para pais, alunos professores, funcionários, assim como para a comunidade (Estatuto da APMF, 1997).

Oliveira (2009, p. 7) destaca algumas considerações importantes sobre a APMF e sua importância para o bom andamento da comunidade escolar.

A APMF é uma importante instância de participação democrática e representa pais, professores e funcionários que buscam integrar os segmentos escolares e colaborar no aprimoramento do processo educacional e na interação família/ escola. A APMF não tem caráter político-

partidário, atua sem fins lucrativos e não remunera seus membros (OLIVEIRA, 2009, p. 7).

De acordo com a autora a Associação de Pais, Mestres e Funcionários é um órgão formado não apenas por representantes de pais, mas também com a participação de toda a comunidade escolar, na qual todos os envolvidos no processo educacional são igualmente responsáveis pelo sucesso da educação da escola, que “objetiva dar apoio à direção da escola, primando pelo entrosamento entre pais, alunos, professores, funcionários e toda a comunidade, com as atividades socioeducativas, culturais e desportivas” (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

De acordo com o Estatuto da Associação (1997, p. 5) a diretoria da APMF é composta por presidente, vice-presidente, tesoureiro, suplente de tesoureiro, secretário, suplente de secretário, diretor cultural, diretor de esporte, diretor social, sendo estas três últimas funções facultativas. Os cargos de presidente, vice-presidente, tesoureiro e suplente de tesoureiro devem obrigatoriamente ser representados por pais. Juntamente com a diretoria, é eleito o Conselho Fiscal, que tem por obrigação examinar os livros e documentos fiscais da diretoria, apreciar os balancetes, dar parecer aos relatórios, à prestação de contas e aprovar as despesas da APMF.

Segundo Oliveira (2009, p. 8) uma das grandes responsabilidades dos membros da APMF é “discutir, colaborar e participar das decisões coletivas das ações da equipe pedagógica administrativa, visando a assistência ao educando, o aprimoramento do ensino e à integração família-escola-comunidade”.

É através da representatividade da diretoria da APMF que a comunidade escolar participa e administra os recursos financeiros, realizando reuniões nas quais são discutidas a aplicação de verbas, as prioridades na aplicação, os orçamentos, a aquisição de bens, a prestação de contas, o estudo de decretos que normatizam a função e as responsabilidades de cada membro que, por estarem representando seus respectivos pares, assumem toda a responsabilidade pelas decisões tomadas (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

Conselho de classe

Segundo Leite (2012, p. 48 e 49) o Conselho de classe é um colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didático-pedagógicos e seus

objetivos são: avaliar a apropriação pelos alunos dos conteúdos curriculares estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da Escola; refletir sobre a relação professor/aluno e analisar a prática pedagógica, buscando alternativas que garantam a efetivação do processo ensino-aprendizagem.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da Escola Monteiro Lobato (2012, p. 47) os objetivos do conselho de Classe são:

- Efetuar uma avaliação contínua do aluno e da turma em seus aspectos qualitativos e quantitativos;
- Aperfeiçoar o trabalho com o aluno por meio de subsídios fornecidos pela equipe pedagógica e;
- Despertar no professor a consciência de que é necessário realizar a auto avaliação contínua de seu próprio trabalho, com base na qual ele deve replanejar suas atividades e métodos, criando condições para um aprendizado mais eficiente por parte do aluno (PPP, 2012, p. 47).

Segundo o Regimento Interno da Escola (2012, p. 12) e o PPP (2012, p. 48), o Conselho de Classe deve ter condições para fazer uma avaliação do desempenho de alunos e professores, analisar as práticas pedagógicas e traçar metas coletivas ou individuais para solucionar ou amenizar problemas decorrentes do processo ensino-aprendizagem.

Libâneo (2004, p. 33) faz suas considerações atentando para a responsabilidade que este órgão colegiado tem de formular propostas com base educativa que garantam uma relação cordial entre professores, alunos e pais.

O conselho de classe é um órgão colegiado composto pelos professores da classe, por representantes dos alunos e em alguns casos, dos pais. É a instância que permite acompanhamento dos alunos, visando a um conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as relações mútuas entre os professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação (LIBÂNEO, 2004, p. 33).

Diante dessa afirmativa, vale ressaltar que as reuniões do Conselho de Classe devem ser compreendidas como fonte de informações, como acréscimo de conhecimentos que auxiliarão na compreensão do processo de aprendizagem. Não somente ao professor, como também, todos os envolvidos nesse processo (LIBÂNEO, 2004, p. 34).

O Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização escolar, em que vários professores das diversas disciplinas, juntamente

com os coordenadores pedagógicos, ou mesmo os supervisores e orientadores educacionais, reúnem-se para refletir e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos das diversas turmas, séries ou ciclos (Dalben, 2006, p. 31).

Grêmio estudantil

A referida escola a qual serviu de fonte para esta pesquisa só atende alunos da educação infantil ao 5º ano do ensino fundamental, portanto, não tem Grêmio Estudantil. Mas como este também é um colegiado muito importante para a interação da comunidade escolar, fica evidente a necessidade de apresentar algumas considerações a seu respeito.

De acordo com a Lei Federal n.º 7.398/85, o Grêmio Estudantil é o órgão de representação do corpo discente da escola. Ele deve representar a vontade coletiva dos estudantes e promover a ampliação da democracia, desenvolvendo a consciência crítica.

O Grêmio Estudantil, que não tem fins lucrativos, deve representar os estudantes, defender seus direitos, estreitar a comunicação dos alunos entre si e com a comunidade escolar, promovendo atividades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais. Também é função do Grêmio realizar intercâmbio de caráter cultural e educacional com outras instituições. Assim, entende-se o Grêmio como um espaço privilegiado para empreender o espírito democrático e desenvolver a ética e a cidadania na prática (OLIVEIRA, 2009, p. 09).

Contexto da escola pesquisada²

A Escola Municipal Monteiro Lobato - Educação Infantil e Ensino Fundamental - está situada no centro do município de Ibaiti/Paraná. Esta é mantida pelo Poder Público Municipal.

A instituição oferta a Educação Infantil, o Ensino Fundamental, a Sala de Recursos Multifuncional tipo-I e Classe Especial, atendendo no período matutino e vespertino.

² Destaca-se que os dados referentes a escola foram retirados do Projeto Político Pedagógico da mesma.

O corpo discente é proveniente das classes média e baixa. A escola atende 464 alunos, destes 445 moram na zona urbana, sendo uma pequena porcentagem filhos de comerciantes. Os demais são filhos de professores e funcionários das indústrias, fábricas e comércio da cidade. Apenas 19 alunos moram na zona rural, cujas famílias se dedicam a agricultura familiar, plantações de café e a criação de gado.

O estabelecimento de ensino conta com 46 funcionários. Destes 12 são do setor administrativo, 8 são distribuídos entre serventes e merendeiras, 1 secretária, 1 auxiliar de secretaria, 1 inspetor de alunos e 1 diretora. Trinta e quatro profissionais pertencem ao setor pedagógico e encontram-se assim distribuídos: 1 supervisora, 1 orientadora, 6 estagiárias, 6 professores temporários e 20 professores efetivos. Dos vinte professores efetivos, 4 encontram-se afastados por motivos de doenças e 2 readaptados em outras funções (bibliotecárias).

Visão dos professores acerca da gestão democrática e participativa

Para verificar a visão dos professores da Escola Municipal Monteiro Lobato acerca da gestão democrática e participativa foram aplicados questionários constituídos por questões abertas e fechadas relacionadas ao tema da análise. Ao todo 14 professores responderam ao mesmo. O perfil dos respondentes pode ser verificado no quadro abaixo.

| Professora | Sexo | Idade | Formação | T. A. na Educação | T. A. Escola | Turma |
|------------|------|-------|--------------|-------------------|--------------|-------------|
| A | F | 47 | Especialista | 28 | 20 | 5º ano |
| B | F | 56 | Especialista | 28 | 28 | 3º ano |
| C | F | 48 | Especialista | 28 | 1 | Pré II |
| D | F | 46 | Especialista | 27 | 8 | 4º ano |
| E | F | 54 | Especialista | 23 | 9 | Cotraturno |
| F | F | 46 | Especialista | 22 | 20 | S.R.M. |
| G | F | 38 | Especialista | 17 | 9 | 5º ano |
| H | F | 34 | Superior | 14 | 14 | 3º ano |
| I | F | 42 | Especialista | 13 | 3 | 1º ano |
| J | F | 36 | Especialista | 12 | 10 | C. Especial |
| K | F | 32 | Especialista | 11 | 7 | C. Especial |
| L | F | 34 | Especialista | 10 | 2 | 4º ano |

| | | | | | | |
|---|---|----|--------------|---|---|--------|
| M | F | 32 | Especialista | 7 | 2 | 2º ano |
| N | F | 29 | Especialista | 6 | 5 | 2º ano |

Quadro 1: Perfil dos respondentes.

Fonte: Questionários sobre a visão dos professores sobre a gestão democrática e participativa.

Ao analisar o perfil dos respondentes, observou-se que trata-se apenas de mulheres, sendo 100% do total. Isto é muito comum na educação de modo geral, pois quase todo o quadro de professores do município de Ibaiti conta com pessoas do sexo feminino.

Com referência à idade das funcionárias foi possível perceber que uma delas encontra-se na faixa etária compreendida entre 20 a 30 anos de idade, seis professoras de 30 a 40 anos, cinco delas de 40 a 50 anos e duas acima de 50 anos de idade, assim evidencia-se que trata-se de um grupo de pessoas com bastante experiência.

Em relação ao tempo de serviço pode-se constatar que é muito variado, visto que, cada respondente possui um tempo de contribuição. A entrevistada “A” atua na educação há 28 anos, destes 20 anos trabalha na Escola Municipal Monteiro Lobato. A participante “B” atua na educação há 28 anos, durante toda sua vida profissional atuou nessa escola. A colaboradora “C” atua na educação há 28 anos, destes apenas 1 ano atua nessa escola. A professora “D” trabalha na educação há 27 anos, desses 8 anos trabalha nessa escola. A entrevistada “E” atua na educação há 23 anos, destes 9 anos atua nessa escola. A entrevistada “F” atua na educação há 22 anos, destes 20 anos atua nessa escola. A participante “G” trabalha na educação há 17 anos, desses 9 anos trabalha nessa escola. A entrevistada “H” trabalha na educação há 14 anos e desde que começou a lecionar trabalha nessa escola como professora alfabetizadora. A entrevistada “I” trabalha na educação há 13 anos, destes 3 anos trabalha nessa escola. A professora “J” atua na educação há 12 anos, desses 10 anos trabalha nessa escola com alunos da sala Especial. A participante “K” atua na educação há 11 anos, destes 7 anos trabalha nessa escola com alunos da Classe Especial. A participante “L” trabalha na educação há 10 anos, desses 2 anos trabalha nessa escola. A participante “M” atua na educação há 7 anos, destes apenas 2 anos trabalha nessa escola. A colaboradora “N” trabalha na educação há 6 anos, destes 5 ela atua nessa escola como professora alfabetizadora.

Quanto à formação observa-se que a maioria das participantes são pedagogas, além da graduação são especialistas em educação e apenas uma não é pedagoga e nem é especialista em educação, porém é formada em Letras e em Jornalismo e atualmente está se especializando em Educação Especial.

Para a análise das respostas dos professores foram criadas categorias. Optou-se por esta escolha para facilitar a compreensão do leitor.

Categoria A: Definição pessoal de gestão democrática e participativa

Ao serem questionadas sobre a questão da definição de gestão democrática e participativa as quatorze professoras colaboradoras definiram praticamente o mesmo conceito. De acordo com elas a gestão democrática e participativa é quando ocorre o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte de uma unidade escolar desde as discussões, tomadas de decisões e execução das ações. O que pode ser comprovado com a fala da participante “A” ao afirmar que: “Em meu entendimento gestão democrática e participativa são ações compartilhadas, onde toda a comunidade escolar juntamente com os colegiados se reúnem para discutir assuntos relacionados a melhoria da escola”. O posicionamento das professoras vem de encontro com o afirmado por Veiga (2001, p. 19) de que a gestão participativa pode contribuir de maneira eficiente e eficaz na garantia de uma educação de qualidade em que, por meio de práticas cotidianas, se busquem caminhos que visem à constituição de uma sociedade mais justa e igualitária. Segundo a autora a superação de paradigmas tradicionais e a busca pela autonomia da escola, fazem da gestão participativa o caminho para oferecer uma escola em acordo com o contexto social vivido, visto que, esta tem como alicerce a participação de todos os indivíduos envolvidos na comunidade escolar.

Categoria B: A gestão da escola baseia-se na democracia e na participação

No que se refere a sua opinião sobre se trabalha numa escola democrática e participativa, doze professoras disseram que sim, pois elas percebem através da interação que há entre a gestora e a comunidade escolar. Duas professoras falaram que a gestão da escola é parcialmente democrática, pois algumas vezes a direção toma algumas decisões sobre determinados assuntos para depois comunicar aos

professores e demais funcionários. Tal posicionamento pode ser verificado na fala das professoras: “onde trabalho a escola é democrática em partes. Percebo isto porque em determinados assuntos não é comunicado antes e sim depois da tomada de decisões; em outros, a direção comunica e até pede sugestões para ser analisado e decidir juntos qual é mais viável”. A fala das duas professoras demonstra uma atitude por parte da direção contraditória a gestão democrática e participativa, pois como afirma Veiga (2001, p.18) a gestão democrática e participativa implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização.

Categoria C: Participação nos colegiados escolares

Ao analisar as respostas das professoras em relação a participação nos colegiados escolares verificou-se que a maioria participa das reuniões que acontecem na unidade de ensino, porém somente seis das respondentes são membros dos colegiados. Quatro delas fazem parte do Conselho Escolar e duas da APMF. Segundo as professoras fazer parte de algum colegiado é muito importante, uma vez que esses favorecem a interação entre a comunidade escolar. Porém destacam que é preciso saber qual é sua função para agir de forma adequada promovendo o bem estar e a melhoria do coletivo escolar. O posicionamento das professoras está de acordo com a fala de Antunes (2002, p. 21) em que destaca que “o colegiado escolar não é apenas um canal de participação, mas também um instrumento de gestão da própria escola”. Nesse sentido, é evidente que ele contribui para que as gestões escolares tenham a participação de todos na direção das questões vivenciadas na escola.

Categoria D: Reuniões para divulgação e discussão coletiva

Em relação as reuniões percebeu-se que todas as participantes responderam que são realizadas reuniões para divulgar e discutir sobre as ações escolares. E que estas reuniões são realizadas 5 vezes ao ano. Uma no início do ano letivo e as demais no final de cada bimestre. Destacaram ainda que às vezes quando há um assunto muito importante e urgente são realizadas reuniões em caráter de urgência, mas é raro isso acontecer.

Segundo as professoras os temas mais abordados nessas reuniões são: desempenho dos alunos, comportamento, participação dos pais na escola e na vida acadêmica dos filhos em casa, regras e normas da escola, motivação, melhorias na infraestrutura escolar e prestação de contas. As professoras destacaram ainda que quem participa dessas reuniões são: professores, alunos, pais ou responsáveis, gestora, supervisora, orientadora, secretária, representantes dos colegiados e demais funcionários da escola. E que todos podem opinar, porém é feita uma análise das opiniões de forma conjunta verificando se é ou não a melhor forma de resolver ou minimizar o problema em questão.

Quando questionadas se há outros espaços de participação na escola para a participação dos diversos componentes da comunidade escolar todas as participantes disseram que sim. Segundo elas há a participação da comunidade escolar em palestras, projetos pedagógicos, gincanas e jogos escolares. Às vezes os pais são convidados a participarem e contribuir na execução dos projetos pedagógicos, assim como das gincanas e dos jogos escolares.

O posicionamento das professoras demonstra que a escola está no caminho da gestão democrática, pois de acordo com Meneses *et al* (2002, p. 18), uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem, mas sim, aquela em que todos fazem o que é bom para todos. Segundo o autor, a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de todos os sujeitos, diretores, professores, alunos, funcionários e comunidade escolar, no processo de discussões e de tomadas de decisões para o bom funcionamento da instituição.

Categoria E: Elaboração do projeto político pedagógico

No que se refere a elaboração do Projeto Político Pedagógico as respondentes destacaram que não houve a participação total da comunidade escolar como deve ser. Porém, houve a participação dos professores, da diretora, supervisora, orientadora, secretária, dos funcionários e de alguns pais, os quais também fazem parte dos colegiados escolares. As professoras falaram que os alunos não participaram da construção do PPP e que de acordo com seus conhecimentos, eles também têm grande importância nesse processo.

As respondentes destacaram ainda que os professores participaram ativamente das discussões e das tomadas de decisões. Segundo elas todos precisam participar dessa elaboração, pois a construção do PPP deve ser coletiva, compartilhada entre todos da escola, familiares e comunidade, pois o envolvimento e participação de todos é o melhor caminho para conquistar um ensino de qualidade. A participante “F” diz que: “O PPP é um documento que norteia o trabalho da instituição escolar, o professor precisa conhecê-lo para organizar seu planejamento e sua prática pedagógica, pois nele encontra-se definido a identidade da escola, ou seja, ele é algo dinâmico e está diretamente ligado ao cotidiano da escola, da sociedade e do sujeito inserido nesta sociedade, ao construir um PPP é necessário saber que cidadão pretende-se formar”.

Analisando as palavras da professora podemos compará-la com a fala de Veiga (2004, p.13) ao ressaltar que “a construção do PPP propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania”.

Por ser um documento constituído de forma democrática num processo constante de discussão e reflexão dos problemas vivenciados pelas instituições de ensino, além de possibilitar a busca de alternativas para efetivar a sua real intenção torna-se imprescindível que ele tenha a função de organizar o trabalho pedagógico que envolve desde a sala de aula até as demais relações num contexto social (VEIGA, 2004, p. 13).

Diante dessa afirmativa, fica evidente que tanto o professor quanto os outros membros da escola têm uma importância muito significativa na construção e reconstrução do PPP, pois a escola é o lugar de concepção, reflexão, realização e avaliação do projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Por isso, é fundamental que cada um assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe deem as condições necessárias para levá-las em frente (VEIGA, 2004, p. 13).

Considerações Finais

Diante do que foi exposto ao longo desse trabalho, pode-se concluir que a gestão democrática e participativa assume um papel que ultrapassa a

administração, supervisão e orientação escolar. Isso porque as ações a serem desenvolvidas, vão além da administração, elas estão relacionadas ao conhecimento da ação social da escola às formas mais adequadas da condução do trabalho escolar, tendo em vista a emancipação e formação do cidadão.

Quanto ao alcance dos objetivos desse trabalho, pode-se dizer que foi muito satisfatório, pois a partir da análise das respostas das professoras, percebeu-se que, embora, haja a necessidade de muitas mudanças em relação à gestão democrática e participativa, já existem em algumas escolas pessoas caminhando rumo a essa conquista.

A partir da análise das respostas das professoras em relação a categoria “A”, a qual refere-se à definição pessoal de gestão democrática e participativa, verificou-se que todas as respondentes afirmaram que a gestão democrática e participativa é aquela que abre espaço para discussões e tomadas de decisões de forma coletiva. O que veio de encontro com o posicionamento de alguns autores referenciados ao longo desse trabalho.

Em relação à categoria “B” que aborda a questão da escola ser ou não gerida de forma democrática e participativa, a maioria afirmou que atuam em uma escola baseada na democracia e na participação. As professoras falaram que percebem que a gestão é democrática e participativa baseada nas atitudes cotidianas e da abertura que a gestora dá aos presentes nas reuniões e nos momentos de discussões. Porém, duas das docentes falaram que a gestão da escola é democrática e participativa parcialmente, uma vez que, em alguns casos a gestora toma decisões juntamente com sua equipe e somente depois do fato consumado é que ela comunica aos professores e demais funcionários.

A categoria “C” trata-se da participação dos professores nos colegiados escolares. Quando questionadas sobre essa questão, a maioria das participantes falou que participam das reuniões realizadas na escola, porém apenas seis delas são membros dos colegiados.

A categoria “D” refere-se às reuniões de divulgação e discussões das ações escolares. A esse respeito todas as professoras afirmaram que são realizadas cerca de cinco reuniões durante o ano envolvendo todo o coletivo escolar (pais, alunos, professores, equipe administrativa e demais funcionários) para discutir e traçar metas para o bom andamento das ações escolares.

Quanto a elaboração do PPP, apresentado no corpo do trabalho como

categoria “E”, as respondentes disseram que há participação coletiva sim, porém, ainda não acontece como deveria ser, pois não houve participação dos alunos nessa elaboração, somente dos professores, da diretora, supervisora, orientadora, secretária, os funcionários e de alguns pais, os quais também são membros dos colegiados escolares.

Diante do exposto, conclui-se, portanto, que a escola em questão está caminhando na direção da gestão democrática e participativa, porém, para que as atitudes relatadas pelas professoras deixem de acontecer, serão necessárias mais reuniões e/ou grupo de estudos envolvendo todo coletivo escolar: gestores, professores, alunos, pais e comunidade, para refletir, discutir e reavaliar as ações escolares. Pois, a democracia só será real e efetiva no âmbito escolar se puder contar com a participação de todo seu coletivo.

Referências Bibliográficas

ANTUNES, Ângela. **Aceita um Conselho? Como organizar o colegiado escolar**. 2. ed. São Paulo, Cortez, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 21 dez. 1996.

_____. **Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres (APM). Decreto n.º 12.983** de 15 de dezembro de 1.978. Com as disposições do novo Código Civil Brasileiro, foi modificado pelo Decreto n.º 48.408 de 6 de janeiro de 2.004. Disponível em: <http://www.fde.sp.gov.br>. Acessado em 23/04/2014.

_____. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Plano Nacional de Educação**. Brasília. 2001.

_____. **Lei Federal n.º 7.398 de 04 de Novembro de 1985**. Disponível em: <<http://www.alunos.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gremio/estudantil/manual.pdf>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves et al. **Gestão escolar**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Universidade Estadual de Maringá, 2008.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselho de Classe e avaliação - perspectivas na gestão pedagógica da escola**. 3. ed. Campinas, Papirus, 2006.

ESCOLA MONTEIRO LOBATO. **Estatuto da APMF- Associação de Pais, Mestres e Funcionários**. Ibaiti-PR, 1997.

_____. **Estatuto do Conselho Escolar**. Ibaiti-PR, 2008.

_____. **Regimento Interno**. Ibaiti-PR, 2012.

_____. **Projeto Político Pedagógico**. Ibaiti-PR, 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo, Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, Paz e Terra, 1996.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis, Vozes, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

LEITE, Lilian Ianke. **Conselho de classe: a historicidade de uma prática entre os fazeres ordinários da escola**. Disponível em: <http://www.ppge.ufpr.br/teses/D12_Lilian%20Ianke%20Leite.pdf> Acesso em 29 Abr. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, Alternativa, 2002.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. revista e ampliada. Goiânia, Editora Alternativa, 2004.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2005.

Lück, Heloisa. **Gestão Participativa na Escola**. Vol. 3. Rio de Janeiro, Vozes, 2006.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Vol. 1. Petrópolis/RJ, Vozes, 2006.

MENESES, João Gualberto de Carvalho; *et al.* **Estrutura de Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo, Pioneira Thomas Learning, 2002.

NAVARRO, Ignez Pinto. *et.al.* Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, MEC, SEB, 2004.

OLIVEIRA, Sandra Regina. **O papel das APMFs no processo de gestão e funcionamento das escolas municipais de Cascavel**. Monografia. Cascavel-PR, 2009. Disponível em:

<http://www.unioeste.br/projetos/histedopr/monografias/3turma/POS_SANDRA.pdf>
Acesso em: 10 Jun. 2014.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. **Subsídios para elaboração do estatuto do Conselho Escolar**/Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação - Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. – 2 Ed. - Curitiba: SEED – PR, 2009.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **O que são Critérios de Avaliação?** /Coordenação de Gestão Escolar CGE/CADEP, Curitiba, 2009.

_____. Secretaria de Estado da Educação. Núcleo Regional de educação de Ibaiti. **Ato Administrativo nº 022/2006. Parecer nº007/2006. Estatuto do Conselho Escolar**. Escola municipal Monteiro Lobato-Educação Infantil e Ensino Fundamental. Ibaiti, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública**. São Paulo, Ática, 2004.

_____. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo, Cortez, 2002.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de Gestão escolar democrática**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>
Acesso em: 10 Abr. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, Cortez, 2002.

TEIXEIRA, Gilson Vaz. **Gestão Escolar Democrática**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204492.pdf> Acesso em: 25 Abr. 2014.

VEIGA, Ilma Passos. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas, Papirus, 2001.

_____. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 15. ed. Campinas, Papirus, 2002.

_____. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas, Papirus, 2003a.

_____. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, Papirus, 2004.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. **As instâncias colegiadas da escola**. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. de (orgs.). **Escola: espaços do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.